

# Contrôle et responsabilité : transformation de la chaîne d'approvisionnement documentaire



« Xerox a transformé nos processus de chaîne d'approvisionnement. Nous avons réduit nos coûts, nous évitons les impressions inutiles, nous produisons de meilleurs documents et nous les fournissons plus vite. Ensemble, nous avons construit une plateforme d'amélioration continue qui continuera de porter ses fruits sur toute la durée du contrat. »

– David Smith,  
Directeur commercial, ministère  
britannique du Travail et des  
Retraites

## Contexte

Le ministère britannique du Travail et des Retraites (Department for Work and Pensions, DWP) est chargé d'aider les personnes sans emploi à trouver du travail et de gérer les allocations aux personnes sans emploi, dans l'incapacité de travailler ou à la retraite. Chaque jour, le ministère effectue trois millions de paiements, traite 20 000 nouvelles demandes d'allocations sociales et gère 200 000 contrats de clients.

L'un des facteurs critiques de la gestion réussie d'un tel volume d'interactions est la dissémination précise et opportune de l'information aux citoyens. Pour ce faire, le ministère a recours à un réseau de quelque mille antennes, bureaux de conseil aux citoyens (Citizens Advice Bureaus), cabinets médicaux, bibliothèques et agences des conseils régionaux.

## L'enjeu

Un rapport de l'office national des audits «\ (National Audit Office) a identifié un certain nombre de maillons inefficaces dans la chaîne d'approvisionnement documentaire du ministère. Elle était fragmentée, la collaboration entre fournisseurs était limitée, et le travail était dupliqué dans le service. Il n'existait aucun contrôle central et pratiquement aucune visibilité du stock ni des dépenses. Le ministère gérait un catalogue de plus de 20 000 articles de documentation professionnelle et fournitures de bureau.

Le contrôle des versions, indispensable pour que les citoyens disposent des dernières informations et suivent les tout derniers processus, était parsemé de difficultés. Le

personnel devant attendre jusqu'à 20 jours pour recevoir les documents commandés, les commandes tendaient à être excessives et le personnel se constituait des réserves qui entraînaient des impressions inutiles ou, pire, l'utilisation de documents incorrects.

La prolifération de fournisseurs et de types de documents, le manque de visibilité et la lenteur des processus à l'origine d'erreurs et d'impressions inutiles entraînaient des coûts très élevés et une qualité du service inégale pour les citoyens. Le ministère a donc décidé de réviser la chaîne d'approvisionnement documentaire pour éliminer les inefficacités et améliorer la qualité, la prévisibilité et la continuité du service. Il était également essentiel que toute amélioration qui aurait lieu réponde aux exigences de sécurité, d'éthique et de pérennité du ministère.

## La solution

Le ministère du Travail et des Retraites a engagé Xerox pour gérer la transformation de sa chaîne d'approvisionnement documentaire. Pour ce faire, nous travaillons avec un certain nombre de partenaires, dont CEVA Logistics, Remploy (prestataire de services d'emploi aux personnes handicapées) et différents fournisseurs de produits de base.

Les trois premières années, nous avons travaillé par phases sur les piliers du service fourni par le ministère :

- Produits imprimés pour le cœur de métier : par exemple, formulaires, dépliants, guides
- Produits de marketing et de publicité

- Campagnes de publipostage et réponses aux demandes d'informations complémentaires
- Impression sécurisée : par exemple, chèques, formulaires d'aptitude au travail, formulaires de virement bancaire ou postal
- Copie et reprographie en masse
- Impression configurable : par exemple, cartes de visite, modèles adaptables pour le matériel publicitaire
- Consommables pour imprimantes et fournitures de bureau
- Service d'impression durable pour l'impression, la copie et la télécopie bureautique
- Numérisation et stockage du courrier entrant
- Services créatifs et éditoriaux : conception et traduction de produits, création de différents formats tels que le format audio et le braille

Pour chaque pilier de service, il incombe à Xerox de gérer et d'améliorer la chaîne d'approvisionnement correspondante et le mécanisme de prestation de service. Nous traitons en premier lieu les processus, les systèmes et les fournisseurs du ministère. Ensuite, nous rassemblons et fournissons les informations sur la gestion, pour identifier les domaines nécessitant des améliorations, pour définir les objectifs et pour mesurer la réussite des projets.

Généralement, des occasions de faire des économies et d'améliorer la qualité du service en rationalisant les fournisseurs ou les produits se présentent immédiatement. D'autres améliorations suivent lorsque nous recréons les processus pour utiliser les meilleures pratiques. Nous explorons aussi les technologies de numérisation, d'automatisation et de communication pour rationaliser les workflows et améliorer la visibilité et le contrôle.

## Les résultats

Le ministère britannique du Travail et des Retraites gère actuellement un contrat unique avec Xerox au lieu de 150 contrats séparés. En tout juste trois ans, il a connu des résultats spectaculaires dans tous les services, y compris la réduction des coûts de 21 %, malgré la hausse sans précédent des demandes de produits due à la récente période de récession.

**A propos des Services de Xerox.** Xerox est l'un des leaders mondiaux en matière de processus métier, de technologie de l'information et de services de gestion documentaire. Alliant l'expertise et des capacités opérationnelles au niveau mondial, nous vous permettons de réduire vos coûts, de rationaliser vos processus opérationnels, d'améliorer vos résultats afin de concentrer vos efforts sur ce que vous faites de mieux : votre cœur de métier.

**Pour de plus amples informations sur la manière dont nous pouvons vous aider, veuillez vous rendre sur [www.xerox.fr/services](http://www.xerox.fr/services).**

Lorsque la rationalisation de l'impression bureautique du ministère sera terminée, nous aurons remplacé 50 000 périphériques existants par moins de 8 000 périphériques multifonctions Energy Star. Les premiers tests laissent à penser qu'une réduction des coûts énergétiques de 50 % pourrait être obtenue.

Nous avons éliminé les articles dupliqués, obsolètes ou inadaptés du catalogue d'imprimés et de fournitures de bureau du ministère. Ce catalogue est en effet passé de plus de 20 000 articles à environ 6 000, réduisant ainsi les coûts et accélérant la commande de produits.

Différents projets ont également amélioré le contrôle de la version et la productivité, et ont permis des réductions de coûts significatives ainsi qu'une meilleure écologie, dont une baisse de 12 % de la surface des entrepôts et une réduction des impressions inutiles de 66 % en un an seulement. Parmi ces projets :

- Migration de centaines d'imprimés rarement commandés vers un système de commande d'impression à la demande, pour l'élimination des stocks
- Assurance de la prévisibilité et de la sécurité des commandes, 97 % de tous les produits commandés étant fournis sous cinq jours ouvrables, éliminant ainsi le besoin pour le personnel de se constituer des réserves
- Remaniement du processus semestriel de révision des imprimés principaux, pour soulager le personnel surchargé du ministère d'un énorme travail administratif, raccourcir le processus de cinq mois en moyenne à trois mois seulement, et apporter une visibilité totale qui permet de revoir les stocks à la baisse en entrepôt lorsque les nouvelles versions doivent être imprimées

## L'avenir

La transformation des services documentaires du ministère du Travail et des Retraites se poursuit, et de multiples projets sont gérés en parallèle pour les piliers de services. Chaque fois qu'un objectif est atteint, nous déterminons de nouveaux objectifs et de nouveaux projets, pour améliorer les services d'une année sur l'autre.

L'acquisition d'ACS par Xerox a permis d'obtenir une nouvelle expertise de la sous-traitance informatique qui nous sera utile lorsque nous améliorerons la gestion des infrastructures du ministère. Nous explorons également différentes extensions de notre service pour réduire les frais d'exploitation et permettre au ministère de libérer du capital, en utilisant notre expérience grandissante de ses mécanismes internes pour fournir davantage de valeur.

## En résumé

### L'enjeu

- Réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement documentaire
- Améliorer la fourniture de documents au personnel du ministère et à d'autres clients
- Améliorer la qualité de l'information fournie aux citoyens
- Réduire les impressions inutiles aux stades de production et de fourniture de documents

### La solution

- Remplacement de 150 contrats de fournisseurs par un contrat unique géré par Xerox
- Sous-traitance graduelle des processus documentaires
- Projets d'amélioration du service mesurés
- Amélioration continue du service, mesurée par rapport à des objectifs progressifs et générant de la valeur à chaque étape

### Les résultats

- Baisse des coûts de 21 % les trois premières années
- Rationalisation du parc d'équipements de 50 000 à 8 000 périphériques et réduction de moitié de la consommation d'énergie associée
- Réduction de 12 % de la superficie des entrepôts (de 8 400 à 7 400 m<sup>2</sup>)
- Réduction de 66 % des impressions inutiles
- Cycle de révision moyen des documents raccourci de 40 %, de cinq mois à trois mois
- Cycle d'exécution des commandes réduit de 20 à 5 jours

